

## *L'évolution de l'assistance d'expertise comptable auprès des CE : de l'après-guerre aux lois Auroux (1944-1982) – Michel Capron*

<b>1. Un contexte d'après-guerre très agité</b>	<b>1</b>
<b>2. L'instauration des CE</b>	<b>2</b>
<b>3. L'utilisation de la loi par les syndicats</b>	<b>5</b>
<b>4. La comptabilité vue comme source d'objectivité</b>	<b>7</b>
<b>5. La pratique dans les CE</b>	<b>8</b>
<b>6. Le tournant des années 70</b>	<b>9</b>
<b>7. Les rapports entre les experts et les instances syndicales</b>	<b>12</b>

L'évolution de l'assistance d'expertise comptable aux CE ne peut pas être comprise sans remonter la chaîne de causalité qui en est à l'origine et dont cette disposition constitue le bout. C'est une chaîne de causalité qui commence avec le contexte économique et social de l'après-guerre qui induit notamment l'instauration des comités d'entreprise avec des attributions économiques et qui va être utilisé par le mouvement syndical pour la défense des intérêts des salariés. L'assistance d'un expert pour l'examen des comptes est conçue par les syndicats comme un moyen dans la lutte syndicale, la détournant ainsi de sa vocation première : établir la confiance entre patronat et travailleurs.

### **1. Un contexte d'après-guerre très agité**

L'immédiat après-guerre est une période très agitée et très troublée qu'on a encore du mal à lire aujourd'hui tant elle présente des aspects contradictoires, dus notamment aux tiraillements entre deux pôles diamétralement opposés : la collaboration de classes et la lutte des classes. Mais, comme l'écrira plus tard René Rémond, l'enjeu est limité à la part d'ardeur réformatrice que le pouvoir d'état institutionnalisera.

C'est un contexte de pénuries, de problèmes de ravitaillement, de malnutrition, de nécessité de reconstructions matérielles, institutionnelles, politiques, intellectuelles, spirituelles auxquelles s'ajoute un problème qui devient majeur : l'inflation. C'est aussi l'époque de l'épuration avec une « justice populaire » très inégale selon les régions et les couches sociales et qui finalement se montrera relativement indulgente. Donc, un contexte de grandes misères sociales qui va notamment se traduire par les grèves de 1947-48 durant lesquelles il y aura jusqu'à 6 millions de travailleurs en grève et qui prennent une tournure quasi-insurrectionnelle<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>La France compte alors un peu moins de 20 millions d'actifs et les salariés sont minoritaires.

Sur le plan politique, l'heure est à l'unité nationale sous l'égide de De Gaulle pour la reconstruction de la nation. Les communistes sont au gouvernement, Maurice Thorez revient d'URSS et appelle la classe ouvrière à retrousser les manches. Le PCF et la CGT s'engagent dans « la grande bataille de la production », lancée par Benoît Frachon au nom de la CGT le 10/9/1944. Il n'est pas question alors de lutte des classes et Gaston Monmousseau, dirigeant de la CGT, au passé pourtant anarchiste, déclare même que « la grève est l'arme des trusts » au moment du déclenchement des grandes grèves chez Renault en avril 1947.

Cette apparente unité nationale est de courte durée. De Gaulle a démissionné du poste de chef du gouvernement en janvier 1946. L'éviction des ministres communistes du gouvernement en mai 1947, après que la CGT a finalement repris le contrôle du mouvement de grèves, constitue un tournant décisif qui ouvre une nouvelle période rompant avec toute idée de collaboration de classes. C'est la fin du tripartisme (MRP<sup>2</sup>-SFIO-PCF) sur le plan gouvernemental. Ce sont aussi sur le plan international les débuts de la guerre froide et, en Europe occidentale, la mise en œuvre du plan Marshall.

En 1950, la stabilisation du pays cache mal la défaite de la classe ouvrière, malgré des acquis sociaux non négligeables (sécurité sociale, médecine du travail, SMIG...) : entre 1938 et 1950, les prix de détail ont été multipliés par 18 alors que les salaires ont été multipliés par 10<sup>3</sup>.

## 2. L'instauration des CE

Dans ce contexte général, la structuration du marché du travail et le dialogue social se mettent en place. Aux côtés des CE, le statut des délégués du personnel est fixé et sont institués le dialogue au niveau des branches et les conventions collectives.

On peut faire remonter l'idée de comité d'entreprise à la fin de la première guerre mondiale. Des comités d'ateliers s'étaient déjà constitués, çà et là, en 1917, à l'occasion des mouvements sociaux. L'historien des entreprises, Patrick Fridenson, fait état de l'existence de comités d'atelier chez Renault en 1919 et on observe les prémices de la « *Mitbestimmung* » (codétermination) en Allemagne, sous la République de Weimar, comme réponse au mouvement des conseils ouvriers en 1917 et 1918, à l'origine de la chute de l'Empire allemand ; mouvement qui fit tâche d'huile dans plusieurs pays,

---

<sup>2</sup> Mouvement Républicain Populaire, d'essence démocrate chrétienne, qui glissera progressivement à droite.

<sup>3</sup> Pour une présentation analytique de la régulation économique qui se met alors en place, cf. le texte de Bernard Billaudot : « *Le contexte économique de l'expertise (période 1944-1982). Essor et déclin du fordisme vs du monde de production industriel* »

notamment en Europe centrale. Le régime de Vichy avait créé les comités sociaux d'établissement.

À partir de septembre 1944, le principe de l'institution du comité d'entreprise avait été accepté par le gouvernement. Une ordonnance signée par de Gaulle le 22/2/1945 crée l'institution des comités d'entreprise dans toutes les entreprises d'au moins 100 salariés avec des attributions comprenant en particulier la supervision de la gestion des entreprises incluant l'examen des comptes financiers. Une loi du 16/5/1946 étend la nouvelle institution à tous les établissements privés et publics ayant plus de 50 employés avec la possibilité d'une assistance d'un expert-comptable pour l'examen des comptes annuels.

Plusieurs interprétations de la naissance de cette institution sont possibles compte tenu de l'ambiguïté de sa gestation et de la formalisation de ses objectifs et de ses attributions. L'ordonnance de février 1945 faisait pencher clairement la balance en faveur de l'organisation d'une coopération au sein de l'entreprise. Cela correspondait à la promotion d'un esprit de compréhension dans une période de reconstruction nationale soumise à des contraintes très difficiles. Le texte exprime l'espoir que des nouvelles méthodes et des nouvelles pratiques de coopération entre les dirigeants et les salariés d'une entreprise émergeront des contacts fréquents nés des rencontres du comité pour la cause du bien commun. L'octroi d'un droit d'information et de consultation sur les questions économiques ainsi que sur les comptes reflète bien l'intention de permettre aux travailleurs de participer à la conduite de l'économie et de la gestion des entreprises, avec en arrière-plan l'idée d'une égalité formelle entre actionnaires et salariés.

L'assistance de l'expert-comptable était destinée à assurer l'effectivité de cette loi comme il permettait au CE d'avoir un jugement indépendant et circonstancié sur la situation financière de l'entreprise. Le législateur pensait également qu'à travers une telle assistance les comptes financiers seraient plus crédibles, mais le rôle des experts-comptables était néanmoins plus ambigu que celui de l'auditeur légal étant donné que leur obligation était seulement de rendre clairs des comptes aux membres du comité d'entreprise<sup>4</sup>. Le choix de la profession d'expert-comptable pour réaliser cette assistance n'allait pas en effet de soi, car les autorités issues de la Résistance se méfiaient d'une profession qui avait largement pactisé avec l'occupant nazi pour obtenir sa reconnaissance<sup>5</sup>. Le dialogue social devenait ainsi obligatoire, ce qui avait manqué avant la Seconde Guerre mondiale.

---

<sup>4</sup> Pour une analyse approfondie du rôle, des pouvoirs et de la mission de l'expert-comptable auprès du Comité d'Entreprise, cf. le texte d'Henri José Legrand : « *L'expert-comptable du comité d'entreprise - Brève Histoire d'une institution. Première période (1944-1982)* »

<sup>5</sup> L'Ordre des experts-comptables a ainsi été créé en 1942. Pour une connaissance précise de cette histoire, cf. Béatrice Touchelay, *L'Etat et l'entreprise. Une histoire de la normalisation comptable et fiscale à la française*, Presses universitaires de Rennes, 2011.

En fait cette apparente unité camouflait les diverses intentions des principaux protagonistes. Avant la Libération, le programme du CNR avançait l'idée « d'une véritable démocratie économique et sociale », « le retour à la nation des grands moyens de production » et « la participation des travailleurs à la direction et à la gestion ». C'est ce point de vue qui avait été exprimé par le ministre de l'emploi Alexandre Parodi le 12/12/1944 devant l'Assemblée constituante provisoire déclarant que le texte de l'ordonnance contribuerait progressivement à l'émergence d'une élite de la classe ouvrière capable de dépasser le stade étroit de la technique pour aller à un stade plus large de la pensée économique et de l'organisation des entreprises. De Gaulle, au début, partageait ce point de vue mais, plus tard, sa conception est devenue plus restrictive.

Le 13 décembre 1944, au cours du débat à l'assemblée constituante, Parodi précisait : « *Ce que nous voulons et qui est souhaitable, c'est que les délégués du personnel soient éclairés sur le véritable sens des comptes qui leur seront présentés, que la méfiance instinctive qu'il sera naturel qu'ils éprouvent soit dissipée. Pour cela il a paru que placer auprès d'eux, un spécialiste, un expert-comptable choisi par eux-mêmes à qui ils auraient confiance était de nature à faciliter grandement et le contrôle efficace du comité et les bons rapports entre comité et patronat* ». L'Ordre des experts-comptables s'appuiera plus tard sur cette déclaration pour définir la nature de la mission, dans sa première recommandation à l'usage des experts-comptables des CE en 1973.

Pour les partis socialiste et communiste qui constituaient la majorité politique dans le pays, cette loi devait servir comme un instrument de contrôle de l'activité des dirigeants ; cette interprétation fut notablement complétée par le fait que la loi donnait au comité d'entreprise un rôle de supervision sur la fixation des prix qui fut interprété comme une opportunité d'agir sur les coûts de production et plus généralement sur les dépenses. Cet objectif correspondait bien à celui de la CGT en concordance avec la grande bataille de la production.

La nouvelle législation était également un moyen d'éviter le développement des comités de gestion qui, plus ou moins, prenaient possession d'entreprises réquisitionnées. Comme les comités mixtes à la production dans les entreprises nationalisées, les comités de gestion furent un instrument des travailleurs dans le but d'une autogestion aussi bien que dans le but d'un redémarrage de l'activité. En 1945, on en dénombrait environ une centaine, la plupart dans le sud de la France. Le Gouvernement les considérait comme des gestions « sauvages » et voulait y mettre un terme le plus rapidement possible. Le comité de gestion de Berliet qui fut leur emblème exista jusqu'en 1949, au retour des propriétaires ayant été blanchis de l'accusation de collaboration.

### 3. L'utilisation de la loi par les syndicats

Faisant de la normalisation comptable qui émerge progressivement dans les années d'après-guerre un substrat « scientifique » de la « vérité comptable », les syndicats estiment que le rôle de l'expert-comptable du CE est de faire apparaître cette vérité.

La CGT, très liée au PCF, est de loin la première force syndicale<sup>6</sup> et, malgré les scissions de 1947-48 qui aboutissent à la création de la CGT-FO, elle détient la majorité dans la plupart des comités d'entreprise. En septembre 1945, la CFTC<sup>7</sup> a refusé les offres de fusion de la CGT. Outre la gestion des œuvres sociales, la politique confédérale de la CGT consiste à assigner plusieurs rôles aux CE.

Dans une période de forte inflation, il s'agit de lutter contre la hausse des prix qui entame le pouvoir d'achat des salariés en contrôlant les prix de revient, en vérifiant la marche financière des entreprises, les bénéfices et les prix et en dénonçant publiquement les hausses spéculatives. Le prix de revient est considéré comme une donnée objective issue d'une croyance dans la scientificité de la comptabilité. En outre, il est assigné aux CE de veiller à l'affectation des bénéfices en favorisant l'accroissement et le renouvellement des équipements industriels obsolètes ou en piètre état à la fin de la guerre.

À la lumière de l'analyse marxiste du salariat, il convient de faire apparaître le surtravail non rémunéré par les employeurs qui est la source de leurs profits. À partir de ce que Samuel Jubé<sup>8</sup> appelle « l'objectivation de la comptabilité », il apparaît possible à la CGT de donner un sens objectif aux comptes de l'entreprise révélant l'ampleur du surtravail, ce qui doit donner une légitimation aux revendications salariales. Elle dénonce, dans la présentation patronale des comptes, la représentation de la masse salariale comme étant la part revenant aux travailleurs aux côtés des parts revenant aux prêteurs, à l'Etat et aux actionnaires.

Dès 1949, la consigne est donnée aux élus CGT dans les CE de « dévoiler les camouflages et les trucages employés par le patronat » pour dissimuler l'importance du profit capitaliste. La « Revue (CGT) des Comités d'entreprise » souligne en mars 1950 l'auxiliaire précieux qu'est l'expert-comptable du CE pour réaliser ce travail.

En 1950, le Centre confédéral des études économiques de la CGT entend fournir la démonstration des différences considérables entre « bénéfice avoués » et « bénéfices

---

<sup>6</sup> En 1946, la CGT a recueilli 81% des suffrages exprimés aux élections aux comités d'entreprise. Elle en recueille 60 % en 1949 (après la constitution de la CGT-FO) puis baissera régulièrement pour atteindre 53% en 1957/56 et 49% en 1966/67. (cf. *Dominique Labbé, Les élections aux comités d'entreprise (1945-1993), Cerat, Grenoble, 1994*)

<sup>7</sup> Entre 400 000 adhérents environ entre 1945 et 1960, 500 000 en 1963

<sup>8</sup> *Droit social et normalisation comptable*, LGDJ, 2011

réels » en s'appuyant sur un certain nombre de retraitements faisant apparaître la dissimulation des bénéfices sous les provisions pour dépréciation d'actifs et les provisions pour risques.<sup>9</sup>

Cette volonté va néanmoins se heurter à un obstacle majeur : trouver des experts-comptables compétents susceptibles d'effectuer ce type de travail : la plupart d'entre eux (qui ne sont d'ailleurs en fait que des « comptables agréés ») ont de faibles connaissances économiques et ne sont pas en mesure de faire les retraitements adéquats, d'autant qu'ils n'ont aucune formation à l'analyse économique marxiste et que les notions de valeur ajoutée ou d'excédent brut d'exploitation leur sont complètement étrangères<sup>10</sup><sup>11</sup>. De plus, n'ayant pas accès à la comptabilité analytique, ils sont désarmés par rapport aux demandes confédérales sur le contrôle des prix de revient.

La CGT, ainsi que le PCF, qui ont besoin d'experts comptables après la Libération, en sont réduits à des expédients. C'est ainsi qu'ils passent un accord avec le cabinet Masson qui a collaboré avec l'occupant pendant la guerre. C'est ce cabinet (transformé plus tard en SOGEX) qui fera le plus grand nombre d'interventions auprès des CE jusqu'aux années 1980. Il n'a cependant pas le monopole des CE à majorité CGT, la Confédération et les fédérations n'exerçant pas de volonté centralisatrice et autoritaire sur les experts-comptables<sup>12</sup>. C'est ainsi qu'ils auront recours aussi au cabinet Maréchal (qui deviendra SECAFI), à Pirolli, membre du Conseil supérieur de l'Ordre, à Fournier (qui rejoint Syndex dès l'origine), à Cabanne et Méric en Rhône-Alpes, et à un certain nombre de petits cabinets en province pour être en conformité avec l'exigence de l'inscription dans le ressort territorial des Cours d'appel. Le nombre de cabinets spécialisés se compte sur les doigts d'une main. Ils complètent généralement leur activité par la comptabilité des œuvres sociales.

Syndex va réussir en grande partie dans les années 1970 ce que voulait faire la CGT avec ses experts comptables. Les intervenants Syndex<sup>13</sup> qui tenteront de relier l'analyse comptable avec l'analyse économique marxiste seront reçus chaleureusement par les élus

---

<sup>9</sup> A ma connaissance, il n'y a pas eu d'ouvrage écrit par un francophone, à cette époque, ni plus tard, mettant en lumière les manipulations comptables, comme cela fut le cas dans les pays anglo-saxons, cf. A. Briloff, *La troisième colonne, la face cachée de la comptabilité des entreprises*, Londreys, 1982 et plus tard Ian Griiffiths. *Creative Accounting How to make your profits what you want them to be*. Waterstones & Co, 1986 et T. Smith, *Accounting for Growth, Stripping the camouflage from company accounts*, Century Business, 1992. La notion de « comptabilité créative » ne fit guère recette en France.

<sup>10</sup> Ces notions ne feront d'ailleurs officiellement leur apparition qu'avec les soldes intermédiaires de gestion dans le PCG 1982

<sup>11</sup> Il y a néanmoins quelques exceptions, notamment Serge Blind qui publie dans les années 50 un ouvrage (préfacé par Alfred Sauvy) à destination des élus de CE, à vocation essentiellement pédagogique.

<sup>12</sup> Cela a été confirmé lors d'une rencontre en 1975 avec Livio Mascarello, responsable des comités d'entreprise au bureau confédéral. Cette rencontre qui avait pour but d'envisager des actions communes pour défendre les experts comptables des CE n'a pas eu de suites.

<sup>13</sup> Groupe informel dit « de Pauligne » entre 1973 et 1975. Ses travaux ne seront jamais diffusés dans l'ensemble de Syndex.

CGT. Mais la CGT n'emboîtera vraiment la démarche générale de Syndex qu'avec le virage opéré dans les années 70<sup>14</sup> par Jean-Louis Moynot, à la tête du secteur économique confédéral, qui ouvre la question de l'intervention des travailleurs dans la gestion. Paradoxalement, la nouvelle orientation ne sera avalisée qu'en juin 1982<sup>15</sup> par le 41<sup>ème</sup> congrès, soit un an après sa démission du bureau confédéral<sup>16</sup>. J.L. Moynot rendra hommage plus tard à Syndex pour son rôle pionnier<sup>17</sup>. Il relate dans ses mémoires<sup>18</sup> qu'après son retour de clandestinité en 1955, Benoît Frachon, secrétaire général de la CGT, avait combattu toute idée d'un programme économique de la CGT, ce qui explique l'état de sommeil dans lequel Moynot avait trouvé le secteur économique lorsqu'il est arrivé en 1967.

La question de l'enfermement dans l'entreprise ne se posait pas vraiment, en tout cas pas pour la CGT. L'adversaire n'était pas le patron immédiat, mais l'ensemble de la classe capitaliste. La volonté de replacer l'analyse de l'entreprise dans son contexte national et de branches est largement présente, y compris à la CFTC/CFDT, d'autant que la section syndicale d'entreprise n'a pas d'existence légale jusqu'en 1968. L'évolution vers un syndicalisme d'entreprise changera plus tard la donne.

#### 4. La comptabilité vue comme source d'objectivité

La CGT confère donc à la comptabilité normalisée une dimension scientifique sur laquelle doivent s'appuyer les revendications syndicales. Tout imprégnée d'un idéal de progrès scientifiques qui caractérise aussi cette époque, voire d'un certain scientisme ou technicisme, elle est en quelque sorte fascinée par les perspectives de connaissances et de rationalisation qu'ouvrent la comptabilité nationale, les instruments statistiques et les différents types de normalisation soutenus par les nouvelles technologies. Héritière du « planisme » des années 30 qu'on trouve aussi bien en URSS ou dans l'Allemagne nazie qu'en France, l'idée d'une normalisation comptable s'est imposée : après un premier plan comptable (non promulgué) en 1942 sous le régime de Vichy, inspiré du cadre comptable

---

<sup>14</sup> La CGT prend part sur le terrain à des contre-propositions industrielles dès 1974 avec le conflit Rateau.

<sup>15</sup> Cette nouvelle orientation (devenir une force d'initiative économique) se heurte à une forte résistance de la part de ceux qui considèrent que l'intervention dans la gestion patronale fait partie de la collaboration de classes.

<sup>16</sup> J.L. Moynot, *Au milieu du gué*, PUF, 1982

<sup>17</sup> Il faudra néanmoins attendre les années 1990 pour que les experts proches de la CGT s'emparent vraiment des méthodes développées par Syndex, cf. notamment M. Bartoli, *Diagnostic d'entreprise. L'économie à l'épreuve du social*, InterEditions, 1994, préfacé par P. Ferracci.

Les économistes du PCF sont, quant à eux, focalisés sur les « nouveaux critères de gestion » lancés par Paul Boccard (cf. *Economie et gestions d'entreprise en 12 leçons*, Messidor/Éditions sociales, 1987) et s'enferment avec la notion de « valeur ajoutée disponible » de P.L. Brodier, cf. *Nouvelles approches des gestions d'entreprises*, L'Harmattan, 1993.

<sup>18</sup> J.L. Moynot, *S'émanciper. Une vie de recherches*, Ed. du Croquant, 2017.

allemand dit « Plan Goering », le premier PCG d'après-guerre voit le jour en 1947<sup>19</sup>. Cette illusion d'objectivité et de neutralité de la comptabilité est confortée par l'idée « d'image fidèle » de l'entreprise qu'elle est censée apporter.

La CGT n'est pas la seule organisation syndicale à saluer le PCG : la CFTC y voit un levier pour accéder au sens du travail et à celui de l'action syndicale. À la différence de la CGT, la CFTC vise à former les élus des CE pour qu'ils soient en mesure de comprendre les comptes qui leur sont présentés. Elle ne les forme pas à contester mais plutôt à participer à la direction des entreprises en utilisant le PCG comme un outil pédagogique. Elle s'inscrit dans une vision d'association capital-travail afin d'atténuer le conflit latent entre les deux. Dès 1947, la revue « Formation » publie des articles sur les éclairages que peut apporter l'expert-comptable du CE. La CFTC entend également replacer les comptes de l'entreprise dans ceux de sa branche et dans ceux de la nation, en s'appuyant sur les données du bilan national.

On a là l'illustration du balancement des idées d'après-guerre entre l'accent mis sur la lutte des classes d'une part, et d'autre part un certain type de « contrôle ouvrier » auquel se refuse obstinément le patronat, avec en arrière-plan une comptabilité d'entreprise et nationale censée être un arbitre impartial. Jubé (op. cité) écrit : « *La normalisation comptable doit éclairer d'un jour nouveau les relations de travail. Elle doit apporter la démonstration de la légitimité des prétentions des différents acteurs. On attend d'elle les moyens d'établir la justice sociale qui manque tant dans l'entreprise.* ». L'exigence de « vérité comptable » devient, du coup, un enjeu social et même politique, parce qu'elle est censée permettre de fonder une argumentation dénuée de partialité à laquelle tous les acteurs devraient se rallier et se soumettre.

## 5. La pratique dans les CE

Il existe malheureusement très peu d'études et très peu de témoignages écrits sur ce qui s'est passé dans les CE entre 1950 et 1968<sup>20</sup>, la seule grande référence étant le livre de Maurice Combe, « L'alibi, vingt ans d'un comité d'entreprise » (Gallimard, 1969). Mais il semble indéniable qu'il existe un écart énorme entre les politiques confédérales et les pratiques dans les CE.

La gestion des œuvres sociales leur prend la plus grande partie de leur temps. Sur les questions économiques, les discussions y sont formelles et conflictuelles, ce qui n'empêchait cependant pas des accords en coulisses sur la répartition des gains de

---

<sup>19</sup> L'enseignement de la comptabilité en France restera axé, pendant des décennies, sur la nomenclature des comptes. Cependant, il n'existe toujours pas, à ce jour, d'ouvrage de théorie comptable, publié en France, contrairement aux pays anglo-saxons.

<sup>20</sup> Elles sont beaucoup plus nombreuses après les lois Auroux.

productivité. Les CE n'étant pas le lieu de la négociation collective, ils deviennent, lorsque sont abordées les questions économiques, au mieux une sorte de théâtre, de tribune où pouvaient se donner libre cours les affrontements verbaux entre la direction de l'entreprise et les représentants des salariés, tournant au dialogue de sourds.

Les experts-comptables sont cantonnés dans un rôle technique et rituel qui ne soulève guère l'intérêt des élus, sauf lorsqu'ils révèlent quelques détails croustillants dans les frais généraux (notes de restaurants ou de voyage de la direction, cadeaux et dons divers...). L'analyse des experts se limite au calcul de quelques ratios et à des comparaisons pluriannuelles poste à poste. Les chiffres comptables apparaissent ésotériques aux yeux des élus et les rapports sont la plupart du temps indigestes et soporifiques, comme nous avons pu nous-mêmes le constater en succédant à certains d'entre eux dans les années 70. Au demeurant, il y a un faible recours des CE aux experts-comptables jusqu'en 1970.

Le peu de motivation et de compétences des experts-comptables conjugué à la méfiance séculaire des travailleurs à l'égard des informations patronales<sup>21</sup> peut expliquer cette atonie à l'égard des attributions économiques jusqu'à la fin des années 60 et même au-delà, ce qui sera confirmé par Gérard Alezard, en charge des questions économiques à la CGT, après le congrès de 1982 : *« Il y a un profond blocage, dans le mouvement lui-même, qui pose une question légitime : l'intervention dans la gestion fait-elle partie de la collaboration de classes ? Notre histoire est marquée par le refus de venir sur le terrain de la gestion, quelquefois considéré comme un piège... C'est peut-être suffisant pour expliquer le manque d'intérêt dans les CE pour la gestion, pour l'économie en général ».*

## 6. Le tournant des années 70

Les événements de mai-juin 1968 ont laissé leur empreinte sur les relations sociales du travail. L'idée d'autogestion portée notamment par la CFDT<sup>22</sup> qui s'affirme comme force syndicale incontournable a fait émerger des revendications à plus d'autonomie qui se conjuguent avec la remise en cause (doctrinale et pratique) du taylorisme et l'apparition de nouveaux modèles de management orientés vers des organisations semi-autonomes inspirés du modèle socio-technique.

L'affaire Lip en 1973 est emblématique de la fin des « trente glorieuses » : c'est à la fois une lutte offensive pour la prise en mains par les travailleurs de leurs propres affaires et une lutte défensive pour la sauvegarde de l'emploi. Aiguillonnés par les syndicats et leurs Fédérations, les CE se montrent beaucoup plus attentifs aux questions économiques dont

---

<sup>21</sup> Cf. J. Lojkine, *Le tabou de la gestion*, Ed. de l'Atelier, 1996

<sup>22</sup> La CFTC s'est « déconfessionnalisée » en 1964 et a changé de dénomination pour devenir CFDT. Une minorité a néanmoins fait scission pour conserver les références chrétiennes et garder le sigle.

dépend l'avenir de l'emploi et se tournent vers les experts avec des demandes de plus en plus précises.

Ce tournant dans le comportement des CE est rendu possible par l'arrivée d'une nouvelle génération d'experts comptables associée à des économistes et des statisticiens qui donne naissance à la société d'expertise comptable Syndex en 1971, sous forme de SARL, et bouleverse la conception de l'assistance. On peut aussi penser, comme Supiot<sup>23</sup>, que les années 70 se caractérisent par un apport de « lumières extérieures » dans la conduite des relations sociales du travail dans l'entreprise ; mais cette réflexion resterait à creuser<sup>24</sup>.

L'organisation dont se dote le collectif d'experts Syndex est originale, puisqu'elle déconnecte les organes juridiques de la société des organes réels de pouvoir et de contrôle en se fondant sur des principes autogestionnaires. S'ils apportent en général un soin particulier à des explications pédagogiques dans le domaine comptable, mais aussi économique et financier, ces experts d'un type nouveau n'entendent pas se limiter à ce rôle et orientent leurs rapports sur le démontage des rouages de l'économie capitaliste.

Des principes d'intervention et des méthodologies d'analyse sont mis en place avec pour principale caractéristique de subordonner l'analyse comptable à une analyse économique et stratégique de l'entreprise. Cette analyse prend appui sur plusieurs méthodes nouvelles : l'entreprise est resitué dans le contexte de son environnement économique (concurrence, marché, situation de la branche ), l'activité est analysée selon la méthode volume-prix, les données comptables sont retraitées de telle sorte qu'apparaissent différents niveaux de résultats significatifs qui seront dénommés plus tard « soldes intermédiaires de gestion » par le PCG 1982, un tableau d'emplois-ressources retrace les mouvements financiers de l'exercice, l'étude du bilan social (après 1979) est intégré dans les analyses. Tout cela est consigné chez Syndex dans un rapport-type élaboré dès 1970 qui fournit un cadre préconçu aux rapports, censé donner au collectif d'intervenants une identité commune et forger leur cohésion. Par la suite la plupart s'affranchiront de la lettre du rapport-type, tout en en conservant l'esprit et les méthodes.

Face aux mouvements de restructurations qui commencent à s'étendre à partir de 1975, notamment dans le textile et la métallurgie, les CE/CCE s'engagent dans des débats économiques et déplacent progressivement les discussions du terrain salarial au terrain stratégique, de manière à mettre en valeur les responsabilités des actionnaires et des chefs d'entreprise dans la situation. Les interrogations et les problématiques soulevées

---

<sup>23</sup> Alain Supiot, « Le progrès des lumières dans l'entreprise (à propos d'une floraison d'experts) » in *Les Transformations du droit du Travail. Études offertes à Gérard Lyon Caen*, Dalloz, 1989, p. 463-484

<sup>24</sup> Il conviendrait également de tenir compte de toute l'ébullition intellectuelle autour de « clubs » ou du PSU qui traverse toutes les organisations syndicales, qualifiée de « France souterraine » ou courant « moderniste » entre la fin de la guerre d'Algérie (1962) et 1968.

par les élus contraignent de plus en plus les directions d'entreprises à justifier leur politique et à expliquer de façon argumentée leur stratégie. Les interventions des élus qui cherchent à utiliser les incohérences ou les divergences de stratégie patronale pour promouvoir les orientations plus favorables aux salariés se lancent dans des démonstrations de la viabilité de l'entreprise selon la perspective stratégique adoptée ; certains élaborent même des solutions alternatives et des contre-propositions industrielles en opposant parfois aux critères de rentabilité mis en avant par les directions d'entreprises des logiques non marchandes d'utilité de nouveaux produits.

L'examen des comptes devient alors un prétexte pour une mission qui n'a pas pour objet de « dissiper la méfiance ». Le rapport se veut contradictoire et l'expert ne se veut ni neutre, ni arbitre. La question de la « neutralité » de l'expert se déplace vers la reconnaissance de sa proximité avec ses « clients ». Il s'agit toujours bien d'un « éclairage » mais beaucoup plus orienté vers l'avenir afin d'essayer (sans toujours y parvenir) d'anticiper les évolutions économiques et sociales futures et permettre aux sections syndicales de s'y préparer. Sous l'impulsion de Michel Roland, responsable du secteur économique confédéral, le congrès de la CFDT en 1982 à Metz promeut l'intervention économique dans l'entreprise en mettant l'accent sur l'anticipation. La CFDT publie en 1983 une brochure pour les élus de CE rédigée par Régina Garcini et Michel Capron, intitulée « *L'action économique dans l'entreprise* ». Cette brochure s'appuie sur les acquis de Syndex<sup>25</sup>.

Du coup, la problématique de la « vérité comptable » perd beaucoup de son intérêt, même si, çà et là, les données comptables peuvent révéler des stratégies patronales de destruction volontaire de l'appareil productif. Une nouvelle génération d'universitaires enseignant la comptabilité <sup>26</sup> débarrasse cet enseignement de ses vieux oripeaux purement techniques véhiculés par le PCG pour relativiser sa scientificité et mettre en lumière ses déterminants sociaux et politiques à travers ses principes, ses conventions et ses normes. Plusieurs d'entre eux sont des intervenants Syndex parmi les plus actifs dans les réflexions du collectif.

La désacralisation de la comptabilité va de pair avec un relatif désintérêt pour les recherches visant à une nouvelle présentation des comptes ne faisant plus la part belle à la répartition de la valeur ajoutée, après retraitement du compte d'exploitation<sup>27</sup>. Le

---

<sup>25</sup> Une nouvelle version sera éditée en 1986.

<sup>26</sup> Ils se regroupent dans l'Association Française de Comptabilité et suivent le même type de chemin que les « comptables critiques » britanniques et américains qui les ont précédés de plusieurs années.

A la fin des années 1980, plusieurs intervenants s'associeront avec des universitaires pour travailler au sein d'un groupe informel dénommé GREC (Groupe de Recherche en Epistémologie de la Comptabilité) dont la réflexion contribuera à irriguer les réseaux académiques et professionnels.

<sup>27</sup> Une exception notable : la tentative audacieuse de Marc Mangenot avec son livre « *La comptabilité au service du capital* » (Jean-Pierre Delarge, 1978) publié un an avant son entrée à Syndex.

groupe de Pauligne ne poursuit pas ses travaux. Les intervenants se satisfont de la cascade des soldes intermédiaires de gestion et ne cherchent plus d'autres voies.

Le positionnement de Syndex provoque souvent une attitude d'hostilité de la part des directions d'entreprise. Les obstacles qu'elles mettent en travers des interventions, notamment l'accès à une information la plus complète possible, entravent considérablement le travail des intervenants Syndex ; il en résulte des tensions quasiment permanentes entre eux et les directions d'entreprise, certaines d'entre elles cherchant même à mettre en péril la société en déposant des plaintes auprès de chambres régionales de discipline de l'Ordre des experts-comptables<sup>28</sup> ; la plupart du temps, ces tensions ont pour conséquence de resserrer les liens entre les intervenants et les élus et de créer de nouvelles formes de coopération et de solidarité.

## 7. Les rapports entre les experts et les instances syndicales<sup>29</sup>

C'est aussi le moment d'une réflexion animée et même parfois tendue sur le rôle des experts et de leurs relations avec les élus et les instances syndicales. Les rapports de collaboration entre les intellectuels et le mouvement ouvrier, dès ses origines, n'ont jamais été simples (cf. notamment Lojkine, op. cité). Toutes les organisations syndicales ont mené des réflexions sur leurs relations aux experts oscillant entre la méfiance, corollaire du souci de garder leur indépendance, et la recherche de compétences extérieures.

Durant les premières années, pour les intervenants qui constituent le collectif Syndex, la base de la mission est de rendre intelligible l'information comptable et économique à des non-initiés que sont les élus de CE de telle sorte qu'ils s'approprient progressivement les concepts et les méthodes d'analyse avec pour vision (plus ou moins lointaine) de faire disparaître les « experts » et qu'ils deviennent eux-mêmes les « experts ». Vision utopique, certes, mais qui se réalisera en partie beaucoup plus tard, en sens inverse, avec l'intégration de militants syndicaux. Il s'agit, comme l'écrit Pierre Héritier <sup>30</sup>, de créer une intelligence de l'entreprise qui soit celle des salariés et plus seulement celle de la direction<sup>31</sup>.

---

<sup>28</sup> Pour des détails, voir la contribution de H.J. Legrand, op. cité

<sup>29</sup> La thèse de sociologie de Paula Cristofalo, « *Syndicalisme et expertise. La structuration d'un milieu de l'expertise au service des représentants du personnel (de 1945 à nos jours)* » (2011) fournit d'autres éclairages intéressants sur cette question ainsi que de nombreuses références.

<sup>30</sup> Cf. son texte

<sup>31</sup> Un courant de réflexion associant différents types d'experts auprès des CE s'est constitué autour de l'idée « d'expertise non-patronale », cf. notamment Archimède et Léonard, *les carnets de l'AITEC*, n° 4, hiver 87-88, p. 51-109.

Si la naissance de Syndex s'est faite dans un esprit de confiance mutuelle et de sérénité entre la direction confédérale de la CFDT et les intervenants fondateurs, le très rapide développement de la société et surtout l'apparition de nouvelles missions extra-légales à l'occasion de conflits sociaux ont fait émerger des conceptions différentes du rôle et de la place des experts auprès des instances syndicales. Pour la direction confédérale, toute mission doit être strictement subordonnée à un accord de la Fédération concernée et la réunion préparatoire du CE doit être précédée d'une rencontre avec la section syndicale CFDT. La plupart des intervenants revendiquent plus d'autonomie avec toute une gamme de variantes allant de l'acceptation d'un contrôle souple au droit de choisir parmi les demandes d'intervention, y compris lorsque celles-ci n'émanent pas d'organisations CFDT. Il est clair qu'à cette époque la direction confédérale conçoit Syndex comme un instrument à son service. Ces divergences seront à l'origine de tensions aiguës entre 1976 et 1980 (voir texte pour la Table Ronde d'octobre 2019).

Parmi les intervenants, la plupart sont des militants syndicaux et/ou politiques qui ont été peu ou prou impliqués dans le mouvement de mai 1968. Ils ont une conscience diffuse que se jouent dans les entreprises des changements dans les rapports sociaux<sup>32</sup>. Leur engagement à Syndex est, à défaut pour certains d'avoir pu « s'établir »<sup>33</sup>, une opportunité inespérée de prolonger leurs engagements auprès des luttes sociales en mettant leurs compétences à leur service, tout en se procurant un complément de revenu qui n'est pas négligeable, au moins pour certains<sup>34</sup>. D'autres, plutôt chez les experts comptables, se considèrent comme des « professionnels engagés », les missions Syndex étant une partie de leur activité dont il faut éviter qu'elle soit menacée.

Le caractère militant se verra progressivement estompé par le choix majoritaire, en 1984, en faveur de la « professionnalisation » (cf. textes sur la période 1982 - 2010). Pour autant, les intervenants n'entendent pas se substituer aux élus, même si, parfois, cela leur a été reproché : « *Le rapport reste objectif et distant : il montre, il démontre, mais ne dénonce pas ; cette dernière fonction devant rester l'apanage du rôle des délégués* »<sup>35</sup>. Finalement un équilibre sera trouvé que j'ai tenté de formaliser dans un article de *CFDT Aujourd'hui*<sup>36</sup>, avec l'aval des instances confédérales. Le texte met tout d'abord en avant certains principes pour éviter l'écueil du risque de substitution de l'expert aux militants et d'orientation du travail syndical. L'expert doit partager son savoir en ayant un rôle de

---

<sup>32</sup> On discute beaucoup dans cette période de réforme de l'entreprise : Rapport Bloch-Lainé (1963) et surtout le rapport Sudreau (1975) dont sera issue la loi sur le bilan social (1977).

<sup>33</sup> On a appelé « établis » les militants, pour la plupart maoïstes, partis travailler en usine pour partager avec les ouvriers leurs conditions de travail et leurs luttes.

<sup>34</sup> Rappelons que la mission légale étant limitée à l'examen annuel des comptes, jusqu'aux lois Auroux, le travail est très saisonnier (printemps). De ce fait, il est exigé de tout intervenant d'avoir une activité rémunérée par ailleurs, afin de ne pas être dépendant financièrement de Syndex. Ce sera une grande force dans les déboires avec le patronat et avec l'Ordre.

<sup>35</sup> *Du passé, ne faisons pas table rase. Contribution à une esquisse de l'histoire de la société*, 1992, p. 36.

<sup>36</sup> « Quand les militants font appel aux experts », *CFDT Aujourd'hui*, n° 44, juillet-août 1980, p. 52-65.

formation et ne doit pas développer des analyses personnelles qui ne tiendraient pas compte de la réalité du terrain ; d'où la nécessité d'échanges, de va-et-vient : les experts apportent leur savoir technique et les militants apportent leur connaissance concrète de l'entreprise afin de déboucher, le plus possible, sur un travail commun.

Le texte poursuit avec une réflexion sur le positionnement de l'intellectuel prestataire de services en rejetant plusieurs modèles courants : il n'est pas un guide apportant la bonne parole, il n'est pas un instrument servile, un mercenaire, il n'est pas un compagnon de route, il n'est pas un observateur neutre. Faute de pouvoir définir positivement l'intellectuel engagé auprès des organisations syndicales, l'article avance l'idée de droits et devoirs spécifiques permettant la reconnaissance et le respect de son originalité et de sa spécificité :

- droit de disposer d'une autonomie de réflexion théorique et technique dans ses domaines de compétences ;
- droit de critiquer et d'interpeller les militants et organisations syndicales dans la mesure où apparaissent des contradictions ;
- devoir de critique du savoir et des instruments de domination sur les travailleurs ;
- devoir de forger de nouveaux outils conceptuels et techniques destinés à mieux servir les luttes des travailleurs.

L'article s'achève sur la démonstration qu'indépendance - chère à la profession d'expertise comptable - ne signifie pas neutralité et qu'en l'occurrence la proximité idéologique de l'expert de CE avec le mouvement syndical doit être reconnue.

L'arrivée au pouvoir de Mitterrand et d'un gouvernement d'union de la gauche en 1981 va ouvrir une nouvelle ère dans laquelle Syndex va rapidement s'engouffrer en prenant une part active dans la rédaction de l'une des lois dites « Auroux » consacrées aux instances représentatives du personnel. L'un des articles permettra dans les années suivantes de lever une grande partie des obstacles à la mission de l'expert-comptable et de l'étendre dans le sens souhaité par Syndex.

Que peut-on retenir comme traits saillants de l'observation de cette période pour la compréhension de l'évolution de l'assistance d'experts auprès des CE ? La période, au moins jusqu'en 1975, correspond à l'essor du tayloro-fordisme triomphant. Si les classes laborieuses ont, dans l'ensemble, bénéficié d'une amélioration des conditions matérielles de vie grâce à une consommation de masse, ce fut au prix d'une intensification de l'exploitation des forces de travail, avec pour conséquence une dégradation des conditions de travail (cf. par exemple, le livre de la CFDT « Les dégâts du progrès », Ed. du Seuil, 1977). Cela débouche sur une crise sociale majeure en mai 1968 et la « révolte des OS » à partir de 1970.

L'émergence simultanée de l'idée d'autogestion traduit la volonté d'une partie des travailleurs et de la population de prendre leurs affaires en main avec un caractère antiautoritaire et antihiérarchique prononcé. Dans le même moment, le PCF et la CGT s'entenaient à la revendication incantatoire d'un « gouvernement populaire » et à un accord classique de compromis avec la bourgeoisie sur une substantielle augmentation des salaires (accords de Grenelle).

Au début des années 80, il semble que l'on n'a pas encore pris la pleine mesure que la mondialisation (qu'on appelle d'ailleurs NDIT : nouvelle division internationale du travail) provoque un déplacement de l'exploitation des forces de travail des pays développés vers les pays dits en développement et que la plus-value ainsi extorquée revient dans les pays développés et va même permettre de faire vivre une partie des salariés occidentaux. Pourtant, chez les économistes, les thèses d'Arghiri Emmanuel<sup>37</sup> sur « l'échange inégal » avaient nourri des polémiques enflammées durant les années 70.

Ainsi, contrairement aux trois décennies ayant suivi la fin de la guerre, la question du prix de la force de travail en France devenait secondaire et du coup, la dénonciation du surtravail et sa « mesure » par la comptabilité passait au second rang. Pour les missions des experts « comptables » des CE, dont la création de Syndex avait profondément modifié la physionomie, cela laissait place à un nouveau type de réponses exigé par les restructurations et la défense de l'emploi.

---

<sup>37</sup> A. Emmanuel, *L'échange inégal*, François Maspéro, 1969. Les travaux d'André Gunder Franck et de Samir Amin participent au même débat.